

КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1 Кадровая безопасность в системе экономической безопасности организации и ее характеристика.

2 Управление кадровой безопасностью в организации.

3 Виды кадровых рисков.

1 Кадровая безопасность в системе экономической безопасности организации и ее характеристика.

Под экономической безопасностью предприятия понимается защищенность его научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала от активных или пассивных экономических угроз, связанных, например, с неэффективной научно-промышленной политикой государства либо формированием неблагоприятной внешней среды и способностью к его воспроизводству.

Главная цель экономической безопасности предприятия состоит:

- в устойчивом и максимально эффективном функционировании в настоящих условиях;
- в создании высокого потенциала роста и развития предприятия в будущем.

Обеспечение экономической безопасности предприятия является непрерывным процессом, ставящим задачу предотвращения возможного ущерба.

Кадровая безопасность – это ничто иное, как обеспечение экономической безопасности предприятия за счет снижения рисков и угроз, связанных с недоброкачественной работой персонала, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Кадровая безопасность будет достигаться при условии найма высококвалифицированного и надёжного персонала. Выделяют три составляющие и параметры оценки надёжности персонала.

Психофизиологическая надёжность – определяется свойствами организма и психики человека, позволяющими работнику безошибочно и уверенно выполнять свои трудовые и служебные функции, не подвергая риску безопасность предприятия. Особенно важным является сохранение трудоспособности в условиях длительных стрессов, физических и психологических перегрузок.

Профессиональная надёжность обеспечивается уровнем знаний, квалификации и опыта, высокими деловыми качествами, развитой корпоративной профессиональной культурой.

Личностная надёжность – преданность сотрудника своей организации, его лояльность организации с позиции оценки присущих ему моральных качеств, социального окружения и зависимостей.

2 Управление кадровой безопасностью в организации.

Целью обеспечения безопасности любой организации является комплексное воздействие на потенциальные и реальные угрозы (риски), не позволяющие ей успешно функционировать в нестабильных условиях внешней и внутренней среды. Самое сложное звено в системе экономической безопасности – это человек, так как именно человеческий фактор может оказать критическое влияние на успешность деятельности и само существование организации.

Поскольку сотрудников организации можно рассматривать с двух позиций – как объекты и как субъекты потенциальных угроз, то и кадровую безопасность можно рассмотреть с двух позиций:

- с позиции безопасного функционирования персонала;
- с позиции безопасности организации от негативного воздействия сотрудников.

Для повышения уровня общей безопасности организации необходимо выделить два основных направления в области кадровой безопасности, связанных с функционированием персонала организации. Первое направлено на охрану и улучшение условий труда сотрудников. Второе – на повышение лояльности персонала к своей организации, целью которого должен стать переход от «вынужденной лояльности» к «соответствующей требованиям будущего добровольной лояльности».

Специфика кадровой безопасности предприятия характеризуется воздействием двух групп факторов: объективных и субъективных.

К объективным относятся факторы, действие которых не зависит от хозяйственного поведения конкретных нанимателей. Поэтому они должны быть нейтрализованы специальными методами.

К субъективным относятся факторы, действие которых напрямую зависит от конкретных нанимателей. В случае проявления указанных факторов кадровая безопасность конкретной организации автоматически ставится под угрозу, поскольку они или прямо провоцируют персонал к различным проявлениям нелояльности к собственному нанимателю, или создают для подобных нарушений благоприятные условия.

Первым фактором выступают асоциальные ориентиры владельцев конкретной организации. Они выражаются в игнорировании принципа социальной ответственности предпринимателя не только перед обществом

(добросовестная выплата налогов и т.п.), но и перед собственным персоналом. На практике подобная ориентация проявляет себя в формах:

– позиционирования персонала как один из многих видов ресурсов, потребляемых организацией в процессе осуществления своей деятельности (а не как «человеческий капитал», развитие которого требует постоянных инвестиций и специальных методов экономической, социальной и психологической поддержки);

– стремление минимизировать собственные расходы по кадровому направлению деятельности организации, в частности, путем экономии затрат на специальное обучение сотрудников, формирование в трудовом коллективе отношений корпоративного духа;

– подбор топ-менеджмента организации, ориентированного на тоталитарный стиль управления и игнорирование требований доктрины развития человеческого капитала.

Вторым фактором выступает неэффективность системы управления персоналом организации. Проявляется обычно в следующих формах:

а) на стратегическом уровне управления – в общей ориентации кадровой стратегии на «эффективное потребление трудовых ресурсов» или полное отсутствие в конкретной организации какой-либо политики по данному направлению деятельности. Недопустимые для современной организации стратегические цели по кадровому направлению деятельности, систематизированы в таблице 1.

Таблица 1 – Стратегические цели и приоритеты, которые снижают кадровую безопасность предприятия

Направления кадровой стратегии	Недопустимые цели и приоритеты
Политика регулирования численности персонала	– отказ от найма молодых специалистов; – ориентация на активное использование труда нелегальных мигрантов; – ориентация на активное использование механизма лизинга персонала; – ориентация на краткосрочные трудовые договоры; – ориентация на отсутствие дополнительных социальных гарантий при сокращении персонала.
Политика развития персонала	– ориентация на самоустранение от участия в повышении квалификации персонала; – ориентация на привлечение руководителей и ведущих специалистов со стороны в ущерб подготовке собственных кадров.
Политика мотивации персонала	– ориентация на использование фиксированных должностных окладов, не зависящих от текущих результатов труда; – ориентация на использование премий как инструмента мотивации отсутствия нарушений; – ориентация на отказ от «механизма участия сотрудников в прибыли организации»; – ориентация на экономию по расходам на социальную поддержку пер-

	сонала; – ориентация на отказ от активного применения методов моральной мотивации сотрудников.
Политика психологической поддержки персонала	– ориентация на мотивацию отношений «жесткой конкуренции между сотрудниками»; – ориентация на игнорирование личных качеств при найме и подготовке менеджеров всех уровней

б) на оперативном уровне управления оказывается в подсистемах:

1) регулирования численности персонала – в форме использования формального подхода к отбору кандидатов на трудоустройство (например, игнорирование процедур, позволяющих выявить наличие у кандидата негативных личностных качеств, которые повышают вероятность его переманивания другими организациями);

2) контроля персонала – в форме отказа от применения в организации формализованных процедур мониторинга лояльности сотрудников с привлечением службы безопасности (например, использование указанной службой специальных методов контроля степени реальной удовлетворенности сотрудников своими отношениями с нанимателем и непосредственным руководителем);

3) мотивации персонала – в форме отсутствия формализованных процедур поощрения за высокие трудовые результаты или наказания за соответствующие нарушения (например, лучшим способом профилактики коррупции со стороны руководителей и специалистов организации является их мотивация в форме установления фиксированного процента от благополучно завершенных контрактов).

Третьим фактором выступает недостаточная профессиональная подготовка руководителей структурных подразделений организации. Чаще всего данный фактор проявляет себя в силу двух причин:

– игнорирование конкретным работодателем требования современной теории управления персоналом, связанной с необходимостью наличия у менеджеров определенных особых качеств, отсутствие которых неизбежно приводит к регулярным конфликтам с подчиненными, провоцируя их недовольство нанимателем;

– неэффективного обучения будущих или первичной адаптации новых руководителей в целях формирования из них признанных лидеров возглавляемых трудовых коллективов.

Таким образом, исследовав факторы, определяющие особенности управления кадровой безопасностью организаций и стратегические цели и приоритеты, которые снижают кадровую безопасность современного предприятия можно утверждать, что для обеспечения кадровой безопасности на предприятии должна быть четко определена структура и стратегический подход к управления кадровой безопасностью организации.

Кроме того, очевидно, что существует зависимость между системой кадровой безопасности предприятия и системой управления персоналом (рисунок 1).



Рисунок 1 – Роль и задачи обеспечения кадровой безопасности в системе управления персоналом

Подобно тому, как все основные функции системы управления персоналом органично связаны между собой и представляют средство эффективного взаимодействия с персоналом (при условии их непротиворечивости и взаимообусловленности), кадровая безопасность так же находит свое место среди них. В этой связи, перед менеджментом организации и непосредственно службой управления персоналом должна стоять задача обеспечения кадровой безопасности.

Определяющим и изначальным при формировании системы обеспечения кадровой безопасности является стратегия кадровой безопасности организации, которая представляет собой совокупность приоритетных целей и управленческих подходов, реализация которых обеспечивает защиту организации от любых угроз, связанных с функционированием кадрового направления ее деятельности. Данная стратегия является составной частью корпоративной стратегии экономической безопасности и должна учитываться при формировании стратегии управления человеческими ресурсами организации.

Таким образом, обеспечение кадровой безопасности должно являться приоритетной задачей служб управления персоналом при реализации функций управления персоналом.

Следует отметить, что технологии противодействия угрозам кадровой безопасности пронизывают все функции управления персоналом и предполагают:

- технологию отбора и проверки кандидатов на вакантную должность;
- технологию специального обучения персонала методам обеспечения личной и корпоративной безопасности;
- технологию защиты конфиденциальной информации организации от безответственных и нелояльных сотрудников;
- технологии контроля над соблюдением персоналом требований и правил имущественной, информационной, интеллектуальной безопасности работодателя;
- технологии мотивации лояльного и ответственного поведения персонала;
- технологию защиты от нелояльного и неблагонадежного персонала, включающую комплекс мер по оценке степени лояльности, благонадежности персонала, повышению ее уровня, профилактике нежелательного поведения персонала, а также применению дисциплинарных взысканий в отношении нелояльных, безответственных сотрудников.

К числу наиболее опасных для кадровой безопасности ориентаций при реализации функций управления персоналом можно отнести:

- ориентацию на замещение вакантных рабочих мест уже профессионально состоявшимися специалистами, пришедшими из других организаций;
- ориентацию на использование в процессе отбора кандидатов на трудоустройство методик, подтверждающих наличие у претендента преимущественно профессиональных компетенций (с игнорированием необходимости выявления и личностных качеств, в том числе повышающих вероятность нелояльного поведения в отношении нанимателя);
- ориентацию на использование процедур сокращения персонала, обеспечивающих экономические интересы исключительно нанимателя;
- ориентацию на централизованное поощрение отношений жесткой конкуренции между сотрудниками;
- на использование постоянных должностных окладов, не зависящих от текущих результатов труда сотрудника, как основной формы экономической мотивации;
- ориентацию на замещение руководящих должностей на основании критерия наивысшего профессионализма (с игнорированием необходимости проверки наличия у претендента хотя бы минимального набора личностных качеств, необходимых успешному лидеру).

Для эффективной работы по обеспечению кадровой безопасности сотрудники службы управления персоналом должны иметь доступ к необходимой информации, касающейся как деятельности организации, так и персональных данных сотрудников; принимать участие в формировании корпоративной культуры, способствующей реализации стратегии кадровой безопасности; участвовать в стратегическом планировании безопасности предприя-

тия и реализовывать собственные инициативы в области обеспечения кадровой безопасности; разрабатывать кадровую политику с учетом требований кадровой безопасности.

3 Виды кадровых рисков

Обеспечение кадровой и экономической безопасности связано, как было сказано выше, с преодолением кадровых рисков. Для оценки кадровых рисков применяются другие методы, которые, в большинстве своём, основаны на использовании знания и опыта экспертов.

Виды рисков в системе управления персоналом

По видам возможных потерь или приобретений (Чем рискует?):

- финансовый (риски, связанные с утратой денежных средств в результате мошенничества, краж и т. д.);
- информационный (риск, связанный с утечкой коммерческой информации в результате шпионажа, нелояльности, попустительства и т. д.);
- материально-технический (риск, связанный с потерей оборудования и других объектов материально-технической базы организации в результате хищений, преднамеренных поломок, неквалифицированной эксплуатации);
- моральный (риск нанесения морального ущерба сотрудникам или имиджу организации, вследствие распространения достоверной или недостоверной информации);
- квалификационный (риск утраты сотрудниками, знаний, умений, навыков или недополучения оных в процессе повышения квалификации);
- кадровый (риск потери ключевых сотрудников в результате увольнений, переманиваний, потери трудоспособности или смерти);

По возможности диверсификации:

- систематический (свойственный тем или иным особенностям человеческого поведения и взаимоотношений (сезонные колебания настроения, суточные колебания внимания и активности), динамикой рынка труда и пр.);
- специфический (связанный с принятием и реализацией конкретного кадрового решения (принять, обучить, переместить, высвободить));

По периоду действия:

- краткосрочные (для покрытия краткосрочных рисков достаточно использовать механизмы распределения ущерба);
- долгосрочные (долгосрочные риски требуют капитализации средств для их возмещения);

По степени предсказуемости:

- плановыми (в качестве примера риска первого типа можно привести потерю трудоспособности вследствие старости, где момент ее наступления законодательно зафиксирован определенным пенсионным возрастом);
- прогнозируемыми (прогнозируемые риски определяются в зависимости от определенной совокупности объективных факторов, оказывающих влияние на то или иное событие, например, рост или снижение случаев конкретных заболеваний, уровень смертности в зависимости от возраста, рождение детей в фертильном возрасте и т. п.);
- непредвиденными (непредвиденные социальные риски чаще связаны с катастрофическими внешними событиями и требуют создания специальных групповых систем защиты в течение определенного периода времени);

По степени допустимости:

- минимальный (характеризуется уровнем возможных потерь расчетной прибыли в пределах 0-25 %);
- повышенный (не превышающий возможных потерь расчетной прибыли в 25—50%);
- критический (характеризуется возможными потерями расчетной прибыли в 50—70%);
- недопустимый (возможные потери близки к размеру собственных средств, что чревато банкротством фирмы. Коэффициент риска равен 75—100%);

К основным видам рисков, которые будут влиять на кадровую безопасность предприятия можно отнести:

- риск потери квалифицированных сотрудников в связи с текучестью кадров;
- риск найма на работу деструктивного менеджера;
- неблагоприятный психологический климат в коллективе;
- несоответствие системы мотивации труда системы оценки эффективности персонала;
- снижение производительности труда;
- неэффективная реализации кадровой политики;
- перерасход средств на содержание персонала;
- игнорирование личных качеств и зависимостей кандидата на должность при подборе;
- материальные и имущественные хищения со стороны работников;
- недостаток численности и квалификации персонала.

Важно подчеркнуть, что наивысшая степень безопасности достигается при условии, что весь комплекс показателей находится в пределах допустимых границ своих пороговых значений, а пороговые значения одного показателя

теля достигаются не в ущерб другим. Приближение выбранных индикаторов экономической безопасности к их предельно допустимой величине свидетельствует о нарастании угроз экономической безопасности предприятия, а переход пороговых значений о вступлении предприятия в зону нестабильности и повышенного риска, то есть о реальном подрыве экономической безопасности. С точки зрения внешних угроз в качестве индикаторов могут выступать законодательные акты в области оплаты труда, конъюнктура рынка труда, специфика деятельности инфраструктуры рынка труда и т.д. Следовательно, можно сделать вывод, что за пределами значений пороговых показателей предприятие теряет способность к динамичному саморазвитию, конкурентоспособность и, как следствие, повышается вероятность уменьшения экономической безопасности.

Вместе с тем, можно выделить ряд проблем, которые возникают при оценке экономической безопасности:

- предприятие не использует специализированных методик оценки кадровой безопасности, а в отдельности оценивает лишь показатели эффективности деятельности трудовых ресурсов (производительность труда, эффективность систем оплаты труда, обеспеченность трудовыми ресурсами и т.п.);
- оценка экономической безопасности осуществляется только через финансовую составляющую, не затрагивая экологическую, правовую и др. составляющие безопасности;
- отсутствие единого подхода к оценке обуславливают сложность построения модели экономической безопасности;
- на предприятии уделяется внимание только финансовым рискам.

Представленная характеристика методов оценки экономической безопасности, показывает, что не существует единой методики, и в зависимости от целей оценки можно использовать различные способы.